

**PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM  
JABATAN STRUKTURAL DI DINAS SOSIAL  
PROVINSI JAWA TIMUR**

**SKRIPSI**



Disusun Oleh :

**YULI TRI RETNANINGTYAS**

**NPM. 0641010053**

**YAYASAN KESEJAHTERAAN PENDIDIKAN DAN PERUMAHAN  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAWA TIMUR  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
SURABAYA  
2011**

Judul Penelitian : Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Melalui Pendidikan dan Pelatihan Di Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur

Nama Mahasiswa : Yuli Tri Retnaningtyas

NPM : 0641010053

Jurusan : Administrasi Negara

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Telah Disetujui Untuk Mengikuti Seminar Proposal

Menyetujui

**Pembimbing**

**Ketua Progd**

**Dr. Lukman Arif, MSi**

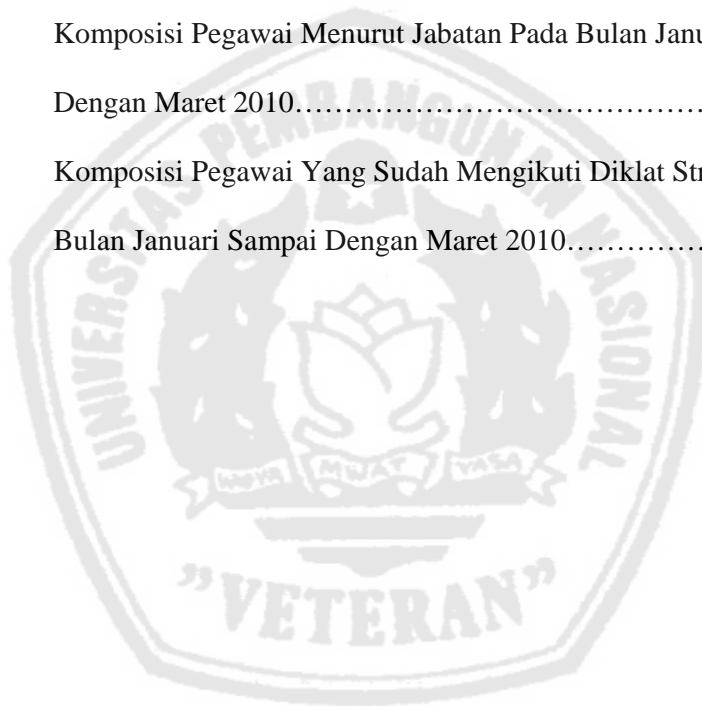
**NIP : 196411021994031001**

**Dr. Lukman Arif, MSi**

**NIP : 196411021994031001**

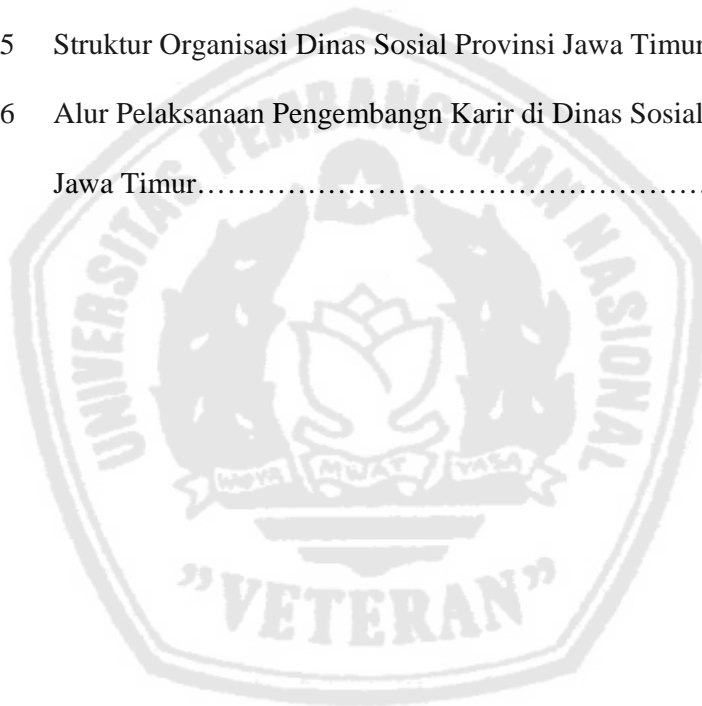
## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Komposisi Pegawai Menurut Pendidikan Formal Pada Bulan Januari Sampai Dengan Maret 2010.....	5
Tabel 1.2	Komposisi Pegawai Menurut Pangkat atau Golongan Pada Bulan Januari Sampai Dengan Maret 2010.....	6
Tabel 1.3	Komposisi Pegawai Menurut Jabatan Pada Bulan Januari Sampai Dengan Maret 2010.....	7
Tabel 1.4	Komposisi Pegawai Yang Sudah Mengikuti Diklat Struktural Pada Bulan Januari Sampai Dengan Maret 2010.....	7



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Pengembangan Karir Organisasional.....	21
Gambar 2.2	Kerangka Berfikir.....	47
Gambar 3.3	Analisis Model Interaktif Menurut Miles dan Huberman.....	56
Gambar 4.5	Struktur Organisasi Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur.....	62
Gambar 4.6	Alur Pelaksanaan Pengembangan Karir di Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur.....	76



## **ABSTRAKSI**

### **YULI TRI RETNANINGTYAS. 0641010053, PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM JABATAN STRUKTURAL DI DINAS SOSIAL PROVINSI JAWA TIMUR, 2011**

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dan metode penelitian data penelitian kualitatif yang merupakan kalimat, kata-kata atau gambar adalah menggunakan teknik deskriptif kualitatif dimana dalam penelitian ini digambarkan suatu fenomena dengan jalan mendeskripsikannya. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, dokumentasi, dan pengamatan (observation).

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengembangan karir pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural di Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural di Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur.

Informan dan responden dalam penelitian ini adalah kepala sub bagian tata usaha, staf tata usaha dan pegawai yang mengikuti pengembangan karir dalam hal ini adalah kepala seksi.

Fokus dalam penelitian ini ada 3 yaitu 1.persyaratan pengembangan karir dalam jabatan struktural yang harus dipenuhi pegawai negeri sipil , 2.pelaksanaan pengembangan karir dalam jabatan struktural, 3.kendala-kendala yang dihadapi pengembangan karir dalam jabatan struktural baik dilihat dari segi pegawai maupun organisasi.

Dari penelitian ini diperoleh kesimpulan, sebagai berikut, persyaratan pengembangan karir dalam jabatan struktural di Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur telah sesuai dan mematuhi peraturan yang berlaku. Pelaksanaan pengembangan karir dalam jabatan struktural yaitu kepala seksi di Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan kepemimpinan serta melalui kegiatan mutasi, promosi. Kendala yang dihadapi pengembangan karir dalam jabatan struktural di Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur disamping kendala organisasi dan individu adalah masih diterapkannya sistem patronit.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pegawai Negeri Sipil yang bekerja pada suatu instansi pemerintah sebagai abdi masyarakat perlu meningkatkan pengabdianya dan kesetiaannya kepada Bangsa dan Negara. Upaya meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil selalu dilakukan di setiap instansi. Diperlukan pegawai yang terampil dan sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan dibidangnya, untuk itu perlu diadakan pengembangan bagi pegawai sebagai salah satu usaha untuk meningkatkan kualitas kerja dalam organisasi pemerintahan.

Keberhasilan instansi tidak sepenuhnya bergantung pada manajer dan manajemen instansi, tetapi juga pada tingkat keterlibatan pegawai terhadap aktivitas dan pencapaian tujuan instansi. Sumber daya manusia yang potensial dan berkualitas merupakan modal dasar organisasi yang akan mampu mengantarkan organisasi dalam mencapai tujuannya dengan sukses.

Keberhasilan suatu instansi dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh bentuk susunan atau struktur instansi yang lengkap, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor penempatan individu dalam posisi yang tepat sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya (*the right man on the right place*), yang mana di antara semua individu tersebut merupakan suatu bentuk mitra kerja yang dapat menentukan berhasil atau tidaknya suatu aktivitas dalam instansi tersebut.

Organisasi yang mengutamakan efisiensi dan efektifitas hasil, akan berusaha mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya secara tepat guna dan terarah, dimulai sejak rekrutmen sampai penempatannya melalui proses perencanaan yang matang.

Oleh karena itu, harus dilakukan semacam penilaian terhadap *performance* setiap individu yang diharapkan mampu mengemban tugas organisasi. Kualitas sumber daya manusia (SDM) tidak selamanya dapat dipertahankan dalam kurun waktu yang lama secara terus-menerus. Untuk mempertahankan kualitas sumber daya manusia maka dalam usaha pencapaian tujuan organisasi, misi organisasi dan selalu selaras dengan misi pengembangan sumber daya manusia instansi.

Didalam pencapaian tujuan organisasi, pegawai dituntut untuk berprestasi dalam pekerjaannya sehingga ia dapat mencapai kedudukan yang lebih tinggi. Hal ini terutama harus didukung oleh kemampuan instansi dalam memahami aspek psikologis yang mendasari pegawai melakukan pekerjaan. Salah satunya dengan memberikan kesempatan bagi tiap pegawai untuk mencapai karir yang mantap.

Karir merupakan bagian dari upaya pengelolaan sumber daya manusia dan erat sekali dengan persepsi, dan komitmen organisasi Hidayat ( 2002:44).

Simamora (2004 : 412) berpendapat bahwa kata karir dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda, antara lain dari perspektif yang obyektif dan subyektif. Dipandang dari perspektif yang obyektif, karir merupakan urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif yang subyektif, karir merupakan perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Kedua perspektif tersebut,obyektif

dan subyektif terfokus pada individu. Kedua perspektif tadi menganggap bahwa setiap individu memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasib mereka sehingga individu tersebut dapat mengubah peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karir mereka.

Konon tiga di antara lima manusia karir mendambakan karir mereka menanjak terus dengan pesat. Penghasilan makin besar, kedudukan sosial ekonomi makin tinggi dan mantap, batin makin puas karena berhasil mewujudkan jati diri Anoraga ( 2001:59 ).

Menurut Hidayat (2002:46) keputusan promosi dan rotasi yang dibuat oleh manajemen merupakan imbalan dari program pengembangan karir. Program-program pengembangan seperti pelatihan dan pendidikan serta evaluasi dan bimbingan tidak akan ada artinya kalau karyawan merasa karirnya tidak meningkat.

Pendidikan merupakan proses kegiatan yang dilakukan oleh manajemen kepegawaian dalam rangka meningkatkan pengetahuan, kecakapan, keterampilan ataupun mental pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk mencapai efisiensi, efektivitas kerja, baik untuk kepentingan sekarang maupun dimasa yang akan datang. Manajemen instansi harus mengidentifikasi berbagai masalah dan tantangan yang dapat diatasi melalui pelatihan jangka panjang. Para pimpinan semakin sadar akan arti penting pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, hal ini berarti mereka semakin menyadari bahwa organisasi instansi tidak bisa lepas dari lingkungan yang selalu berubah setiap saat (dinamis).



Penyelenggaraan pendidikan hendaknya dilakukan seefektif mungkin. Artinya pengaturan sistem penyelenggaraan pendidikan sedemikian rupa sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Pendidikan merupakan basis yang sangat penting untuk membentuk manusia – manusia profesional. Yang kemudian di terapkan dalam bentuk aplikasi pekerjaan sehari – hari yang membutuhkan suasana dan lingkungan kerja yang mendukung. Bila ilmu yang di peroleh belum di aplikasikan sama artinya belum memiliki ketrampilan. Oleh karena itu, butuh sebuah pengalaman untuk mendukung aplikasi dari ilmu yang telah di peroleh. Data empiris dalam organisasi - organisasi usaha menunjukkan bahwa orang berpendidikan tinggi di tambah dukungan program – program pelatihan manajemen umumnya dapat menyeimbangkan kemampuan entrepreneurship serta kemampuan manajerialnya Kinardi (2005 : 43). Dengan demikian pendidikan, pengalaman serta pelatihan merupakan sebuah faktor – faktor yang saling terkait dalam memperoleh sebuah pengetahuan sekaligus menggalinya untuk bisa memberikan kontribusinya dengan seoptimal mungkin.

Berdasarkan survei pada tahun 2010 di Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur diketahui bahwa jajaran aparat yang tersedia masih kurang memadai dari segi profesionalisme hal ini dikarenakan rendahnya tingkat pendidikan pegawai guna mencapai rencana kerja yang dicanangkan oleh Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur. Berikut adalah data Pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur berdasarkan pendidikan, sebagai berikut :

**Tabel 1.1: KOMPOSISI PEGAWAI MENURUT PENDIDIKAN FORMAL  
PADA BULAN JANUARI SAMPAI DENGAN MARET 2010**

NO	PENDIDIKAN FORMAL	JUMLAH (ORANG)	PROSENTASE (%)
1	S2	60	9,3
2	S1/D4	210	32,5
3	D3	29	4,5
4	SLTA	283	43,9
5	SLTP	38	5,9
6	SD	25	3,9
	TOTAL	645	100

*Sumber : Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur*

Dari uraian di atas dapat dikatakan pendidikan pegawai masih sangat minim sekali didalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Pada tabel diatas menunjukkan masih banyaknya pegawai SLTA sejumlah 283 (43,9%) mengindikasikan bahwa masih minimnya pendidikan pada Dinas Sosial Jawa timur. Hal ini juga mempengaruhi karier pegawai Dinas Sosial yang ditunjukkan pada tabel berikut :

**Tabel 1.2: KOMPOSISI PEGAWAI MENURUT PANGKAT/ GOLONGAN  
PADA BULAN JANUARI SAMPAI DENGAN MARET 2010**

NO	PANGKAT/ GOLONGAN	JUMLAH (ORANG)	PROSENTASE (%)
1	Pembina Utama Muda / IVc	1	0,1
2	Pembina Tingkat 1 / Ivb	17	2,6
3	Pembina / Iva	26	4
4	Penata Tingkat 1 / IIIId	105	16,3
5	Penata / IIIc	86	13,4
6	Penata Muda Tingkat 1 / IIIB	119	18,4
7	Penata Muda / IIIa	73	11,3
8	Pengatur Tingkat 1 / IId	37	5,7
9	Pengatur / Iic	25	3,9
10	Pengatur Muda Tingkat 1 / IIb	5	0,8
11	Pengatur Muda / Iia	113	17,5
12	Juru Tingkat 1 / Id	4	0,6
13	Juru / Ic	17	2,7
14	Juru Muda / Ia	17	2,7
	TOTAL	645	100

Sumber : Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa golongan tingkat 1 / II A masih sangat besar yaitu sebesar 113 atau 17,5% dan penata muda tingkat 1/IIIB sebesar 119 atau (18,4%). Masih banyaknya pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur yang memiliki golongan pangkat yang masih rendah menyebabkan perlunya pengembangan karir di Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur.

**Tabel 1.3 : KOMPOSISI PEGAWAI MENURUT JABATAN PADA BULAN JANUARI SAMPAI DENGAN MARET 2010**

NO	JABATAN	JUMLAH (ORANG)	PROSENTASE (%)	KETERANGAN
1	Eselon II	1	0,1	Kepala Dinas
2	Eselon III	23	3,6	Kepala Bidang
3	Eselon IV	60	9,3	Kepala Sub Bagian, Kepala Seksi, Kepala UPT
4	Staff	502	77,82	Pegawai Umum
5	Fungsional	59	9,14	Pekerja Sosial
	Total	645	100	-

Sumber : Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur

Berdasarkan tabel 3 diatas bahwa mayoritas pegawai di Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur berdasarkan jabatannya adalah staff yaitu berjumlah 502 orang atau 77,82% sedangkan yang paling sedikit yaitu jabatan Eselon II yaitu berjumlah 1 orang atau 0,1%.

**Tabel 1.4 : KOMPOSISI PEGAWAI YANG SUDAH MENGIKUTI DIKLAT STRUKTURAL PADA BULAN JANUARI SAMPAI DENGAN MARET 2010**

NO	JENIS DIKLAT	JUMLAH (ORANG)	PROSENTASE (%)
1	Adum/DiklatPim IV	74	56,5
2	Spama/DiklatPim III	42	32,0
3	Spamen/DiklatPim II	15	11,5
	Total	131	100

Berdasarkan tabel 4 diatas bahwa pegawai yang sudah mengikuti diklat struktural adum/diklatpim IV berjumlah 74 orang atau 56,5%. Dan yang mengikuti spama/diklatpim III berjumlah 42 orang atau 32,0%. Sedangkan yang mengikuti spamen/diklatpim II berjumlah 15 orang atau 11,5%.

Berdasarkan uraian-uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa para pegawai masih kurang memadai dari segi profesionalisme hal ini dikarenakan masih rendahnya tingkat pendidikan. Hal ini berpengaruh pada karir para pegawai karena masih banyaknya pegawai yang memiliki golongan pangkat yang masih rendah yang mengakibatkan perlu adanya pengembangan karir di Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur agar dapat menduduki jabatan struktural.

Hal ini sesuai dengan Anantharaman (2004:3) yang menyatakan bahwa kesempatan pengembangan karir telah menunjukkan menghasilkan tingkat komitmen yang lebih tinggi diantara para karyawan. Pengembangan karir organisasi didefinisikan sebagai kesempatan yang diberikan oleh organisasi untuk memajukan kemungkinan karir seorang individu, seperti tugas yang menantang, konseling karir dan tetap mendapatkan informasi. Membantu para individu dalam pengembangan karir mereka adalah berharga karena mendorong staff yang memiliki potensi tinggi untuk tetap tinggal. Usaha pengembangan karir pada karyawan sangat perlu dikembangkan oleh instansi. Karena usaha pengembangan karir yang didambakan tiap karyawan tergantung bagaimana karyawan tersebut menanggapi dan mengamatinya, atau dengan kata lain adalah bagaimana mereka mempersepsikannya. Artinya pengembangan karir yang diberikan instansi untuk memenuhi kebutuhan pribadi tiap karyawan belum tentu karyawan mempersepsikannya demikian.

Flippo dalam Ginting (2003:7) berpendapat bahwa karyawan yang mempunyai persepsi positif terhadap pengembangan karirnya dalam instansi, cenderung mempunyai kepuasan dan motivasi kerja yang tinggi untuk mendukung

pencapaian tujuan instansi yang telah ditetapkan. Jika instansi memberikan kesempatan pengembangan karir pada karyawan, maka akan timbul dari diri karyawan tersebut untuk lebih meningkatkan karirnya dengan cara berprestasi di tempatnya bekerja, dan memberikan kepuasan kerja sehingga akan timbul komitmen karyawan yang tinggi.

Pengembangan karir sangat diperlukan karena banyak manfaatnya, hal ini disebabkan karena adanya tuntutan pekerjaan atau jabatan. Pengembangan karir merupakan upaya instansi dalam rangka memberikan kesempatan kepada pegawai untuk meniti karirnya ke jenjang karir yang lebih tinggi dalam rangka mendukung pencapaian tujuan instansi. Bentuk pengembangan karir pegawai terdiri dari disiplin pegawai, pendidikan dan pelatihan pegawai, mutasi, kenaikan pangkat dan promosi jabatan. Upaya pengembangan karir pegawai dilakukan melalui peningkatan kompetensi pegawai dengan cara pendidikan dan pelatihan, dan pemberian pengalaman kerja.

Promosi ke setiap jenjang karir yang lebih tinggi bukanlah hak pegawai, melainkan merupakan penghargaan dari perusahaan kepada pegawai yang memenuhi persyaratan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Promosi dapat dilaksanakan apabila : (a) tersedia formasi, (b) memenuhi persyaratan berdasarkan hasil *assessment*, (c) memenuhi persyaratan nilai kerja individu (NKI), dan (d) memenuhi persyaratan lainnya sesuai peraturan yang berlaku.

Mekanisme promosi dan kenaikan tingkat (*grade*) dilaksanakan secara transparan yaitu melalui sistem informasi manajemen SDM (HRMIS) yang efektif. Jenjang karir maksimum pegawai ditetapkan berdasarkan tingkat pendidikan.

Didalam usulan pengembangan karir pegawai ini, peranan dari tim BAPERJAKAT (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kenaikan Pangkat) di Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur atas persetujuan Kepala Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur sangatlah penting. Karena tim BAPERJAKAT ini akan menyeleksi para pegawai yang kemudian diusulkan untuk proses pengembangan karir pegawai kepada Gubernur Jawa Timur., BAPPERJAKAT yang berkoordinasi dengan Kepala Dinas akan melakukan penilaian kepada pegawai yang cocok untuk mengembangkan karir. Tetapi dalam melakukan penilaian ini, terkadang tidak sesuai dengan aturan yang ditetapkan. BAPPERJAKAT dan Kepala Dinas hanya menilai pegawai secara subjektif tidak dengan cara yang objektif, atau bahkan hanya menilai kedekatan antara atasan dan bawahan.

Dari hasil wawancara penulis dengan ibu Yeni selaku Staf Kepegawaian di Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur pada tanggal 17 Mei 2010, beliau mengatakan bahwa di Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur sudah melakukan pengembangan karir untuk pegawai, tetapi dalam pengembangan karir ini masih terjadi kelebihan stok PNS yang telah memenuhi syarat jabatan untuk menduduki jabatan setingkat lebih tinggi. Kondisi ini bisa menjadi paradoks, manakala PNS yang telah mengikuti pendidikan pelatihan kepemimpinan ternyata yang bersangkutan hanya masuk dalam daftar tunggu. Bahkan sampai yang bersangkutan pensiun, tidak mendapatkan promosi jabatan. Sedangkan PNS yang belum memenuhi syarat jabatan untuk menduduki jabatan setingkat lebih tinggi, diantaranya belum mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan ternyata telah dapat

menduduki jabatan. Setelah menduduki jabatan tersebut, barulah PNS mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan.

Berdasarkan latar belakang diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural Di Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur"**

### **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka perumusan masalah yang akan diteliti dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

Bagaimana Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural di Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah, penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui persyaratan pengembangan karir dalam jabatan struktural eselon IV yang harus dipenuhi Pegawai Negeri Sipil
- 2) Untuk mengetahui pelaksanaan pengembangan karir dalam jabatan struktural eselon IV
- 3) Untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi pengembangan karir dalam jabatan struktural eselon IV baik dilihat dari segi pegawai maupun organisasi



#### 1.4 Manfaat Penelitian

a. Bagi Instansi.

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan atau sumber informasi bagi instansi dalam upaya meningkatkan komitmen pada organisasi.

b. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan.

Dapat dipergunakan sebagai referensi, tambahan khasanah kepustakaan dan bahan masukan bagi peneliti yang akan melakukan penelitian yang sama dimasa yang akan datang untuk dapat memahami kebutuhan dunia usaha dan menjawab tantangan globalisasi.

